AZƏRBAYCANDA MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİLİN İDARƏ OLUNMASINDA AKTUAL İSTİQAMƏTLƏR

LALƏZƏR CƏFƏROVA
Pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent, Əməkdar müəllim, Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun böyük elmi məsləhətçisi.
E-mail: l.ceferova@arti.edu.az
https://orcid.org/0000-0002-2620-2351

Məqaləyə istinad:
Cəfərova L. (2026). Azərbaycanda məktəbəqədər təhsilin idarə olunmasında aktual istiqamətlər. *Azərbaycan məktəbi.* № 2 (715), səh. 69—74

DOI:
10.30546/32898065.2026.2.0175.25

Məqalə tarixçəsi
Göndərilib: 20.10.2025
Qəbul edilib: 18.03.2026

ANNOTASİYA

Məqalədə Azərbaycanda məktəbəqədər təhsil sisteminin inkişafında dövlət siyasətinin əsas istiqamətləri, idarəetmənin müasir mexanizmləri və strateji prioritetləri təhlil olunur. Tədqiqatda məktəbəqədər təhsil sahəsində aparılan islahatlar, normativ-hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi, eləcə də beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan idarəetmə modellərinin tətbiqi məsələləri müzakirə olunur. Məqalə, həmçinin məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, idarəetmədə innovativ və rəqəmsal yanaşmaların genişləndirilməsi, ictimai və özəl sektor əməkdaşlığının gücləndirilməsi kimi aktual məsələləri əhatə edir. Nəticə olaraq, müasir mərhələdə məktəbəqədər təhsil siyasətinin səmərəliliyini artırmaq üçün institusional, idarəetmə və metodiki səviyyədə təkmilləşmə istiqamətləri üzrə təkliflər irəli sürülür.

Açar sözlər: Məktəbəqədər təhsil, təhsil siyasəti, idarəetmə, innovasiya, strateji inkişaf, keyfiyyət təminatı.

CURRENT TRENDS IN THE MANAGEMENT OF PRESCHOOL EDUCATION IN AZERBAIJAN

LALAZAR JAFAROVA
PhD in pedagogy, Associate professor, Honored teacher, Institute of Education of the Republic of Azerbaijan. E-mail: l.ceferova@arti.edu.az
https://orcid.org/0000-0002-2620-2351

To cite this article:
Jafarova L. (2026). Current trends in the management of preschool education in Azerbaijan. *Azerbaijan Journal of Educational Studies.* Vol. 715, Issue II, pp. 69—74

DOI:
10.30546/32898065.2026.2.0175.25

Article history
Received: 20.10.2025
Accepted: 18.03.2026

ABSTRACT

The article examines the principal directions of state policy, contemporary governance mechanisms, and strategic priorities in the development of preschool education in Azerbaijan. It provides a systematic analysis of ongoing reforms in the preschool education sector, with particular attention to the enhancement of the regulatory framework, as well as the adoption of management models informed by international best practices. Furthermore, the study addresses key challenges, including improving the quality and effectiveness of preschool institutions, expanding the application of innovative and digital approaches in management, and strengthening collaboration between the public and private sectors. In conclusion, the article proposes a set of recommendations for institutional, managerial, and methodological improvements, with the objective of increasing the overall efficiency and sustainability of preschool education policy in the current context.

Keywords: Preschool education, education policy, management, innovation, strategic development, quality assurance.

GİRİŞ

Müasir dövrdə məktəbəqədər təhsil sistemində baş verən dəyişikliklər və cəmiyyətin artan sosial-mədəni tələbləri idarəetmə proseslərinin yenidən qurulmasını zəruri edir. Odur ki, hazırda təhsilin digər pillələrində olduğu kimi, məktəbəqədər təhsil sahəsində də idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi mühüm strateji istiqamət hesab olunur. Cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafı, ailə strukturlarındakı dəyişikliklər və texnologiyanın sürətli yayılması məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinə yeni tələblər qoyur (Quliyeva, 2020).

UNESCO-nun vurğuladığı kimi, erkən uşaqlıq təhsilində səmərəli idarəetmə sistemi "təlim keyfiyyətinin təminatı və sosial bərabərliyin qorunmasının əsas zəmanətidir" (UNESCO, 2023). Bu baxımdan, təhsil siyasətinin mühüm istiqamətlərindən biri olan məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəetmə modellərinin modernləşdirilməsi, yəni ənənəvi nəzarət və inzibati yanaşmadan strateji, innovativ və şəxsiyyətyönlü idarəetməyə keçiddir (UNICEF, 2022).

Bu, uşağın inkişafını mərkəzə gətirən, təlimin keyfiyyətini yüksəldən və resurslardan səmərəli istifadəni təmin edən idarəetmə sisteminin formalaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Azərbaycan da bu istiqamətdə mühüm addımlar atır: son illərdə qəbul olunan "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası" (2013) və "Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası" (2022) idarəetmədə şəffaflıq, hesabatlılıq və keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşmasını prioritet kimi müəyyən edir.

Bu kontekstdə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəetmə modellərinin müasirləşdirilməsi dövlət siyasəti və pedaqoji praktika arasında körpü rolunu oynayır.

MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİLDƏ İDARƏETMƏ ANLAYIŞI VƏ ƏHƏMİYYƏTİ

Məktəbəqədər təhsildə idarəetmə dedikdə, müəssisənin məqsədlərinə nail olmaq üçün onun bütün fəaliyyət sahələrinin: təlim-tərbiyə prosesi, kadr siyasəti, maddi-texniki təminat, valideynlərlə əməkdaşlıq və s. planlaşdırılması, təşkil edilməsi, tənzimlənməsi və qiymətləndirilməsi başa düşülür.

Səmərəli idarəetmə modeli:

– pedaqoji fəaliyyətin keyfiyyətinə nəzarəti,

– əməkdaşların peşəkar inkişafını,

– valideyn-tərbiyəçi müəllim-uşaq üçbucağında əməkdaşlığı,

– şəffaf qərar qəbuletmə mexanizmini təmin etməlidir.

Belə bir model yalnız məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin daxili fəaliyyətini deyil, həm də ümummilli təhsil siyasətinin icrasını dəstəkləyir.

İDARƏETMƏ MODELLƏRİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

İnkişaf etmiş dünya ölkələrində təhsilin idarəedilməsi elmi baxımdan klassik nəzəriyyəçilərin idarəetmə prinsiplərinə söykənsə də, müasir yanaşmalar bu ənənəni şəxsiyyətyönlü və çevik sistemlərlə əvəz edir (Katz & Kahn, 1978).

Məktəbəqədər təhsildə idarəetmənin məqsədi yalnız inzibati nəzarəti deyil, həm də:

– uşaqların inkişafını dəstəkləyən mühitin yaradılmasını,

– pedaqoji kadrların motivasiyasını,

– valideyn və icmanın aktiv iştirakını təmin etməkdir.

Peter Senge (1990) özünün "The Fifth Discipline" əsərində qeyd edir ki, təhsil müəssisələri "öyrənən təşkilatlar"a çevrilməlidir (Senge, 1990). Bu fikir məktəbəqədər təhsil müəssisələrini idarəetmədə də aktualdır, çünki məktəbəqədər təhsil müəssisələri çevik, dəyişən şəraitə uyğunlaşa bilən sistem olmalıdır.

İDARƏETMƏ MODELLƏRİNİN NÖVLƏRİ VƏ ONLARIN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəetmə modelləri müxtəlif meyarlara görə fərqlənir. Ən çox tətbiq olunan modellər bunlardır:

- ***İnzibati-bürokratik model*** – əsasən, mərkəzləşdirilmiş idarəetməyə söykənir. Qərarlar yuxarı orqanlar tərəfindən verilir, standartlaşdırma və hesabatlılıq ön plandadır. Bu model post-sovet məkanında, o cümlədən

Azərbaycanda uzun müddət dominant olub.

• ***Demokratik (kollegial) model*** – belə modeldə idarəetmə prosesinə müəllim, metodist, valideyn və yerli icma nümayəndələri cəlb olunur.

Bu komanda idarəçiliyi və ortaq məsuliyyət prinsiplərinə əsaslanır. Demokratik (kollegial) model – Finlandiya, İsveç və Norveçdə geniş tətbiq olunur.

• ***İnnovativ və nəticəyönlü model*** – rəqəmsal texnologiyalar, layihə əsaslı idarəetmə, nəticəyönlü planlaşdırma və keyfiyyətin davamlı monitorinqi ilə səciyyələnir. Bu model İƏİT ölkələrində (xüsusilə Estoniya, Yaponiya, Kanada) tətbiq edilir və idarəetmə prosesləri rəqəmsal texnologiyalar, məlumatların təhlili və icra göstəricilərinə əsaslanır.

Rodd J. (2013) "Leadership in Early Childhood" əsərində göstərir ki, müasir uşaq bağçasının rəhbəri yalnız inzibatçı deyil, həm də "öyrənməni təşviq edən lider" olmalıdır.

• ***İcma əsaslı idarəetmə modeli*** – xüsusilə regionlarda tətbiq olunan modeldir. Burada uşaq bağçasının fəaliyyətinə yerli icma üzvləri, valideynlər və bələdiyyə nümayəndələri dəstək verir.

Müasir dövrdə məqsəd bu modellərin sintezindən istifadə etməklə məktəbəqədər təhsil müəssisələrində *fleksibl* (çevik) və *şəffaf* idarəetmə mexanizminin qurulmasıdır.

Fleksibil idarəetmə mexanizmi aşağıdakı sistemi nəzərdə tutur:

– dəyişən şəraitə (məsələn, yeni proqramlar, texnologiyalar, valideyn tələbləri və s.) tez uyğunlaşır;

– qərarların qəbulunda sərt bürokratik qaydalardan çox, əsaslandırılmış çevik yanaşma tətbiq olunur;

– pedaqoji kadrların və müəssisə rəhbərlərinin yaradıcılığı, təşəbbüskarlığı üçün şərait yaradılır.

Şəffaf idarəetmə mexanizmi qərarların qəbul edilməsi, maliyyə və resursların bölüşdürülməsi, kadr siyasəti, təlim-tərbiyə prosesinin planlaşdırılması və nəticələrin qiymətləndirilməsinin açıq, izlənilə bilən və ictimaiyyət üçün əlçatan formada həyata keçirilməsi sistemidir. Bu mexanizmin əsas məqsədi hesabatlılıq, ictimai etimad və valideyn-müəllim-təhsil orqanları arasında etibarlı əməkdaşlığın təmin edilməsidir.

Şəffaf idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

– qərarvermə prosesinə valideyn və ictimai nümayəndələrin cəlb olunması;

– maliyyə xərclərinin şəffaf formada təqdim edilməsi və ictimai hesabatlılıq;

– uşaqların inkişaf göstəricilərinə dair məlumatların açıq monitorinqi;

– müəllim və kollektivin fəaliyyətinə dair obyektiv qiymətləndirmə;

– daxili və xarici qiymətləndirmə mexanizmlərinin tətbiqi;

– rəqəmsal idarəetmə platformalarından istifadə (e-gov, e-məktəbəqədər sistemlər və s.).

İDARƏETMƏDƏ İNNOVATİV VƏ RƏQƏMSAL YANAŞMALAR

XXI əsrdə məktəbəqədər təhsildə idarəetmə sistemləri getdikcə rəqəmsallaşma istiqamətində inkişaf edir. Rəqəmsal idarəetmə və keyfiyyət təminatı məsələləri beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən də prioritet istiqamət kimi müəyyən edilir (UNICEF, 2022; UNESCO, 2023).

Əsas tendensiyalar:

– elektron qeydiyyat və məlumat sistemləri - uşaqların qəbulu, iştirakın izlənməsi, valideyn əlaqələrinin rəqəmsal idarəsi;

– elektron hesabat və monitorinq sistemləri - müəssisə rəhbəri və metodistlərin fəaliyyətinin şəffaflığı və hesabatlılığı artır;

– bulud əsaslı təlim planlaşdırma platformaları tərbiyəçi-müəllimlərin işini asanlaşdırır və vahid standartlaşdırılmış təlim prosesinin gerçəkləşdirilməsinə imkan yaradır. Bulud əsaslı idarəetmə platformaları (məsələn, "EduCare" - Finlandiya modeli) vasitəsilə təlim planları, uşaqların iştirak göstəriciləri və valideyn əlaqələri izlənilir;

– rəqəmsal idarəetmə təkcə inzibati işləri sadələşdirmir, həm də qərarların məlumat və sübutlara əsasən qəbuluna şərait yaradır.

Beynəlxalq təcrübədə bu sahədə aşağıdakı istiqamətlər xüsusi əhəmiyyət daşıyır:

• Rəqəmsal monitorinq sistemləri təhsilin

keyfiyyət göstəricilərini real vaxtda qiymətləndirməyə imkan yaradır;

• Elektron hesabat və resurs idarəetməsi şəffaflığı, həmçinin səmərəli qərar qəbulunu təmin edir.

Azərbaycan üçün bu istiqamətdə "e-Bağça" tipli vahid elektron idarəetmə sistemlərinin tətbiqi idarəetmənin səmərəliliyini artırmaq baxımından vacib sayılır.

İDARƏETMƏDƏ LİDERLİK VƏ İNSAN RESURSLARININ ROLU

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində səmərəli idarəetmə yalnız texnoloji deyil, insani liderlik keyfiyyətləri ilə də bağlıdır. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində rəhbər şəxslərin (müdir, metodist, tərbiyəçi-müəllim) liderlik keyfiyyətləri idarəetmənin səmərəliliyinə birbaşa təsir göstərir. Belə idarəetmə mühiti tərbiyəçi-müəllimlərin yaradıcılığını, uşaqlarla fərdi yanaşmanı və ümumi təhsil keyfiyyətini artırır.

Katz və Kahn qeyd edirlər ki, idarəetmənin keyfiyyəti təşkilati mədəniyyəti formalaşdırır (Katz & Kahn, 1978). Bu baxımdan, müasir müəssisə rəhbərləri:

– tərbiyəçi-müəllimlərə dəstək göstərən kouçinq (Kouçinq (coaching) — insanın potensialını maksimum artırmaq, məqsədlərinə çatmaq və inkişafını sürətləndirmək üçün aparılan fərdi və ya qrup şəklində inkişafyönlü prosesdir) və mentorluq sistemi yaratmalı;

– tərbiyəçi-müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləməli;

– pedaqoji heyətin motivasiyasını artırmalı;

– əməkdaşlıq və innovasiyaya açıq mühit yaratmalı;

– uşaqların rifahını prioritet hesab etməlidirlər.

Finlandiya modelində tətbiq olunan yanaşma Siraj-Blatchford və Manni (2010) tərəfindən "paylanmış liderlik" kimi izah olunur (Siraj-Blatchford & Manni, 2010).

Finlandiya modelində məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərləri pedaqoji lider kimi çıxış edir; onlar yalnız inzibati nəzarətçi deyil, həm də müəllim komandalarının motivatorudurlar. Bu yanaşma Rodd və Siraj-Blatchford (2010) tərəfindən "distributed leadership" (paylanmış liderlik) kimi izah olunur. Rodd (2013) "Leadership in Early Childhood" əsərində göstərir ki, müasir uşaq bağçasının rəhbəri yalnız inzibatçı deyil, həm də "öyrənməni təşviq edən lider" olmalıdır (Rodd, 2013).

MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL SİYASƏTİNDƏ İDARƏETMƏ MODELLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

Son illərdə Azərbaycan Respublikasında təhsil sahəsində qəbul olunan strateji sənədlər (o cümlədən "Məktəbəqədər təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu, "Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası", "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası"), eləcə də Elm və Təhsil Nazirliyinin strateji sənədləri məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində aşağıdakı yenilikləri nəzərdə tutur:

• ***avtonomiyanın genişləndirilməsi:*** məktəbəqədər təhsil müəssisələrində kadr seçimi, resurs bölgüsü və metodiki fəaliyyətlərdə daha çox səlahiyyətin verilməsi;

• ***keyfiyyətin monitorinq sistemi:*** uşağın inkişaf göstəricilərinə əsaslanan qiymətləndirmə mexanizmləri;

• ***valideyn və icma iştirakı:*** uşaq bağçalarında idarə heyətlərinə icma nümayəndələrinin daxil edilməsi;

• ***inklüziv idarəetmə prinsipləri:*** xüsusi qayğıya ehtiyacı olan uşaqlar üçün şəraitin yaradılması, tərbiyəçi-müəllimlərin inklüziv təlimlərə cəlbi;

• ***maliyyə şəffaflığının təminatı:*** nəticəyönlü büdcələşmə və hesabat sisteminin tətbiqi.

Bu istiqamətlər İƏİT-nin "Starting Strong VI" hesabatında göstərilən beynəlxalq tövsiyələrlə uyğunluq təşkil edir (OECD, 2021).

Eyni zamanda məktəbəqədər təhsil sahəsində həyata keçirilən islahatlar "Məktəbəqədər təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2017) və "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2009) ilə hüquqi əsaslandırılıb.

Bu islahatlar nəticəsində məktəbəqədər təhsil müəssisələri daha çevik, hesabatlı və uşaqyönlü sistemlərə çevrilə bilər.

BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏ VƏ TƏTBİQ İMKANLARI

Finlandiya, İsveç, Yaponiya və Estoniya kimi ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, uğurlu idarəetmə modeli:

– demokratik qərar qəbuletmə,

– fasiləsiz müəllim inkişafı,

– monitorinq və qiymətləndirmənin sistematik aparılması prinsiplərinə əsaslanır.

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, Azərbaycan üçün bu modellərin lokallaşdırılmış versiyasının hazırlanması, yəni milli xüsusiyyətlər və sosial-mədəni kontekstə uyğun tətbiqi vacibdir. İdarəetmə modellərinin uğuru konkret milli kontekstə uyğunlaşdırma ilə əlaqədardır:

- ***Finlandiya modeli*** – demokratik qərar qəbuletmə, uşağın rifahına yönəlmiş siyasət, müəllim avtonomiyası.
- ***Yaponiya modeli*** – ailə və məktəbəqədər təhsil müəssisəsi arasında sıx əməkdaşlıq, intizam və əmək vərdişlərinin erkən formalaşdırılması.
- ***Estoniya modeli*** –rəqəmsal idarəetmə və məlumat əsaslı qiymətləndirmə sistemi.

Bu modellərdən öyrənərək Azərbaycan şəraitində hibrid idarəetmə yanaşması – yəni demokratik, innovativ və milli-mədəni dəyərlərlə uzlaşan modelin tətbiqi məqsədəuyğundur.

NƏTİCƏ

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəetmə modellərinin təkmilləşdirilməsi təhsil sisteminin keyfiyyətinin yüksəldilməsində strateji əhəmiyyət daşıyır (Quliyeva, 2020; OECD, 2021). Müasir idarəetmə yanaşmaları - innovasiya, şəffaflıq, iştirakçılıq və nəticəyönlülük - bu müəssisələrin dayanıqlı inkişafını təmin edir (UNICEF, 2022).

Beləliklə, idarəetmədə yeni modelə keçid yalnız struktur dəyişiklikləri deyil, həm də mədəni transformasiyanı, yəni uşağa, tərbiyəçi-müəllimə və valideynə münasibətdə empatik və şəxsiyyətyönlü yanaşmanın gücləndirilməsini tələb edir.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəetmə modellərinin təkmilləşdirilməsi təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin əsas şərtidir.

Müasir idarəetmə sistemi:

- uşağın maraq və tələbatlarına xüsusi diqqət yetirməli,
- tərbiyəçi-müəllimlərin peşəkar inkişafını davamlı təmin etməli,
- valideyn və icma ilə əməkdaşlığa əsaslanmalıdır.

İnnovativ, rəqəmsal və şəxsiyyətyönlü idarəetmə yanaşmaları sayəsində məktəbəqədər təhsil müəssisələri öyrənən, çevik və şəffaf təşkilatlara çevrilə və ölkənin təhsil siyasətinin dayanıqlı inkişafına töhfə verə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu. (2009). https://frameworks.e-qanun.az/18/c_f_18343.html
2. "Məktəbəqədər təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu.(2017). https://e-qanun.az/framework/35821
3. "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası", 2013. https://e-qanun.az/framework/29145
4. Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası. (2022). https://president.az/az/articles/view/56725
5. Katz, D., & Kahn, R. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
6. Quliyeva, Ş. (2020). Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəedilməsi və keyfiyyət təminatı. Bakı: ADPU nəşriyyatı.
7. OECD. (2021). Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care. Paris: OECD Publishing.
8. Rodd, J. (2013). Leadership in Early Childhood: The Pathway to Professionalism. 4th Edition. Open University Press.
9. Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2010). Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS Study. London: Institute of Education.
10. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
11. UNESCO. (2023). Early Childhood Education Policy Review Framework. Paris.
12. UNICEF. (2022). Quality and Inclusion in Early Childhood Education: Policy Directions. New York.